

领导一个团队

课程大纲

【课程主题】领导一个团队

【授课时间】2天（12小时）

【课程背景】

领导对团队的重要性不单是体现在领导者个人的能力上(当然这也很重要)，同时也是体现在整个领导力上。领导力不仅仅是指地位和权力，更重要的意义在于它是存在于领导者和被领导者之间一种互动积极的影响力。总的来说领导力是一种合力，是一种以群体为依托、以各种资源为基础、以领导人才为主体、以领导素质为先决条件、以领导决策和激励为主要内容而形成的合力。它集中表现为领导能力和领导水平的决胜实力，是领导者用以指导和推动一个群体、组织去应对挑战，参与竞争，达到共同目标的核心力量。无论是成功的或者失败的团队，其正反两方面的经验都证明：领导在团队建设中具有十分重要的作用。

【课程大纲】（实际授课会根据时间、具体情况等作相应调整，包括内容前后顺序的调整）

一、领导一个团队不是件容易的事

1. 天下最容易的事情莫过于做官，可天下最难的是如何把官做好
2. 领导与领导力的内涵
3. 领导团队需要避免犯的错误
 - 1) 拒绝承担责任
 - 2) 缺少标准的制定
 - 3) 没有计划就开展工作
 - 4) 以身作则不够
 - 5) 团队合作意识不够
 - 6) 忙于救火，看不到结果
 - 7) 批评式管理
4. 领导者在团队中的定位
 - 1) 职责上的转变 ——从运动员到教练员
 - 2) 贡献方式的转变 ——从个人化的贡献到组织化的贡献
 - 3) 工作技能的转变 ——从业务技能到领导技能
 - 4) 控制方式的转变 ——从直接控制到间接控制
 - 5) 心理满足方式的转变——从受人喜欢到受人尊重
 - 6) 自我评价方式的转变——从个人业绩到组织业绩
5. 领导者的两大职能
 - 1) 业务职能

2) 管理职能

二、领导一个团队之“如何做”——提高团队执行力

1. 造成执行差距的六大原因

- 1) 目标模糊
- 2) 分工不明
- 3) 多头指挥
- 4) 监督考核不利
- 5) 执行细节缺位
- 6) 利益分配不均

2. 如何合理分配任务

- 1) 任务评估
- 2) 人员评估
- 3) 分配技巧

3. 进度控制

- 1) 工作计划制定
- 2) 有效时间管理
- 3) 落实到实际行动
- 4) 关注过程中细节

4. 监督指导

- 1) 工作监督的七把宝剑
- 2) 工作监督要亲临一线
- 3) 工作指导是双向沟通
- 4) 工作指导八大要领

三、领导一个团队之“如何说”——沟通技能

1. 有效表达

- 1) 三种表达方式
- 2) 不同的事情用不同的表达方法

2. 倾听反馈

- 1) 学会耳、眼、心、口并用的倾听方式
- 2) 及时反馈确认理解的正确性
- 3) 多反馈正面的、建设性的信息
- 4) 集中反馈对方可以改善的重点

3. 沟通技巧

- 1) 与上级沟通
- 2) 与下级沟通
- 3) 与平级沟通

四、领导一个团队之“如何教”——教练技能

1. 教授什么

- 1) 心态管理
- 2) 有效沟通
- 3) 解决问题
- 4) 挖掘潜能
- 5) 团队合作
- 6) 学习方法

2. 如何成为企业教练

- 7) 告知
- 8) 演示
- 9) 尝试
- 10) 总结

3. 教授方法

- 1) 行为观察法
- 2) SWOT 分析法
- 3) 师范教练法
- 4) 角色扮演法
- 5) 目标分析法
- 6) 形象寓理法

五、领导一个团队之“如何管”——领导技能

1. 制度管人

- 1) 如何设计制度
- 2) 规范人的行为
- 3) 树立典范效应

2. 流程理事

- 1) 绘制业务流程图
- 2) 找出关键环节
- 3) 流程改进的关键点

3. 领导技能

- 1) 建立信誉
- 2) 担当责任
- 3) 下属激励
- 4) 五讲四化方法论

六、领导一个团队之“如何办”——问题解决技能

1. 发现问题

1) 看不出问题是最大的问题

2) 发现问题可以用哪些方法

3) 发现问题该如何呈现问题

2. 分析问题

1) 分析流程—望、闻、问、切

2) 呈现分析结果

3. 解决问题

1) 三种解决问题的思路

2) 解决问题的常用方法

3) 值得借鉴的深耕法—三不放过原则

七、领导一个团队之“如何处”—赢得支持技能

1. 赢得上级支持

1) 赢得上级支持六要素

2) 针对不同风格的上级的应对方式

2. 赢得下级支持

1) 分析思考要换位

2) 培养下属要到位

3) 主动配合去补位

4) 合理授权不越位

5) 相互尊重是基础

6) 彼此交心是关键

7) 实际行动表支持

3. 赢得他人支持

1) 换位思考，能为他人着想

2) 避免祸从口出—更快地想，慢慢地说

3) 注意场合，举止有分寸

4) 礼让在先

5) 有幽默感

八、领导一个团队之“如何建”—团队建设技能

1. 选人识人

1) 摆正态度选人

2) 认清人格识人

2. 如何用好人

1) 只选合适的，不选最好的

2) 找对萝卜放对坑

3) 给与信任，该放手时就放手

- 4) 用人才不用奴才
- 5) 用人要“百花齐放”
- 6) 用人要扬长避短
- 7) 原谅小过用长处

九、领导一个团队之“如何评”—绩效考评技能

1. 立体化的绩效考核办法以确保相对客观公正

- 1) 目标管理
- 2) 360 度评估
- 3) 平衡计分卡
- 4) 相对比较法
- 5) 重要事件记录法 等

2. 绩效惩罚

- 1) 别出心裁的参与式惩罚
- 2) 别具一格的自然式惩罚
- 3) 别有洞天的体验式惩罚
- 4) 别具匠心的激励式惩罚

十、领导一个团队之“如何升”—自我提升技能

1. 做好职业规划

- 1) 了解自己的职业锚
- 2) 定好方向，坚持不懈

2. 自我学习

- 1) 向上级学
- 2) 向下属学
- 3) 向同行标杆看齐
- 4) 向竞争对手学习

3. 自我改善

- 1) 主动检讨
- 2) 自我测评
- 3) 运用改善工具

【课程寄语】

管理学界有句名言：一只狼领导的一群羊能打败一只羊领导的一群狼。这句话说明了领导者的重要性，同时也隐含着团队的力量。领导者要恰当地运用权力因素与非权力因素，树立权威使组织成员凝聚在自己周围。领导者既要加强学习、提高素质；又要树立良好形象，加强管理。要注重严于律己，以身作则，以领导魅力带动、影响、促进组织内的成员改进工作，为实现共同目标而努力奋斗。

